



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V
PRAXI**

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN PRACTICE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Dominika Kucharíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Dominika Kucharíková**
Studijní program: Ekonomika podniku
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Využití nástrojů projektového managementu v praxi

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je využití metod a nástrojů projektového managementu a jejich následné použití v praxi při realizaci projektu expanze do zahraničí firmy Mypinbuttons s.r.o.

Základní literární prameny:

DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. Projektový management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, J., LACKO, B., MACHÁL, P. Projektový management podle IPMA. 1 vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, Petr a Vysoká škola ekonomická v Praze. Řízení projektů. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0448-0.

NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 80-247-1501.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalárska práca sa venuje použitiu nástrojov projektového manažmentu v praxi. Tieto nástroje sú použité v rámci interného projektu expanzie do Poľska v spoločnosti mypinbuttons s.r.o. Teoretická časť popisuje projektový manažment, jeho časti a metódy. V analytickej časti je popis spomenutej spoločnosti, jej silné a slabé stránky a analýza poľského trhu. Návrhová časť popisuje realizovaný projekt.

Klíčová slova

projektový management, řízení podniku, projekt, Ganttov diagram, expanzia, analýza trhu, RACI, WBS, IPMA

Abstract

This bachelor thesis is focused on the use of methods of project management in practice. The methods are applied to internal project of expansion to the Polish market of the company mypinbuttons s.r.o. Theoretical part describes project management in theory and then is used in the practical part. Analytic part describes the company, its strengths, weaknesses and contains analysis of the Polish market. The practical part is devoted to the project itself.

Key words

Project management, project, Gantt chart, expansion, market analysis, RACI, WBS, IPMA

Bibliografická citace

KUCHARÍKOVÁ, Dominika. *Využití nástrojů projektového managementu v praxi* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135193>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 16. 5. 2021

.....

podpis studenta

Pod'akovanie

Rada by som pod'akovala vedúcej mojej práce Ing. Lenke Smolíkovéj, Ph.D.
Takisto d'akujem riaditeľovi firmy mypinbuttons s.r.o. Jaroslavovi Kiššovi za
poskytnuté informácie a cenné rady.

V neposlednom rade d'akujem svojim blízkym a Zuzke za ich podporu.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	9
Cieľ práce	11
1 Teoretické východiská.....	12
1.1 Vymedzenie základných pojmov	12
1.1.1 Projektový manažment	12
1.1.2 Projekt	12
1.1.3 Trojimperatív	13
1.1.4 Úspešnosť projektu.....	14
1.1.5 Životný cyklus projektu.....	14
1.2 Predprojektová fáza	14
2.1.1 Štúdia príležitostí.....	15
2.1.2 Štúdia uskutočniteľnosti	16
2.1.3 Predprojektové úvahy	16
2.1.4 Zainteresované strany	16
2.1.5 Riadenie rizík	17
1.3 Projektová fáza	19
3.1.1 Zahájenie	19
3.1.2 Identifikačná listina projektu.....	20
3.1.3 Logický rámec	20
3.1.4 Plánovanie	23
3.1.5 Rozpočet.....	28
3.1.6 Realizácia	29
3.1.7 Ukončenie.....	29
1.4 Poprojektová fáza	29

4.1.1	Poučenie z realizácie projektu	30
2	Analýza súčasného stavu	31
2.1	Mypinbuttons s.r.o.	31
2.2	Výrobný program	31
2.3	SWOT analýza	32
2.4	S - (strenghts) silné stránky	32
2.1	W- (weaknesses) slabé stránky	33
2.1	O- (Opportunities) príležitosti	33
2.2	T- (threats) hrozby	33
2.3	Analýza poľského trhu	34
3.2.1	Ekonomická situácia Poľska	34
3.2.2	Charakteristika poľského trhu a nakupujúcich	36
3	Návrhová časť	37
3.1	Predprojektové úvahy	37
1.3.1	Analýza vplyvu zainteresovaných strán	37
3.2	Identifikačná listina	38
3.3	Riziká	42
3.4	Identifikácia	42
3.5	Kvantifikácia rizík a reakcia na riziká	45
3.6	Logický Rámec	46
3.7	Časová Analýza	46
7.3.1	Zahájenie projektu	47
7.3.2	Vytvorenie e-shopov na webových stránkach	47
7.3.3	Preklad	47
7.3.4	Grafické úpravy	47

7.3.5	Obchodné podmienky a informácie o ochrane osobných údajov a spracovávaní cookies.....	48
7.3.6	Tvorba ceny produktov	48
7.3.7	Založenie účtu v inej mene.....	48
7.3.8	Spôsoby platby	49
7.3.9	Spôsoby dopravy	49
7.3.10	Zákaznícka podpora	49
7.3.11	Záverečná kontrola	49
7.3.12	Marketingová kampaň a SEO analýza	50
7.3.13	Ukončenie projektu a spustenie predaja	50
3.8	Rozpočet.....	53
3.9	Zhodnotenie súčasného stavu projektu.....	53
3.10	Prínosy navrhnutého riešenia	55
	Záver.....	56
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	58
	ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV	60
	ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK	61
	ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV	62

ÚVOD

Firma mypinbuttons s.r.o. je brniansky podnik, vychádza z aktivít podnikateľa Jaroslava Kišša, ktorý ich predtým prevádzkoval ako OSVČ. Organizácia sa venuje výrobe kovových odznakov na mieru, predáva ich výhradne formou internetového obchodu. Má viacero skupín zákazníkov. Jednotlivci nakupujú odznaky alebo iné drobné predmety z portfólia firmy, pre seba alebo ako darček. Ďalšia skupina zákazníkov nakupuje na nejakú špeciálnu príležitosť, najčastejšie sú to významné oslavy, zvláštne udalosti, svadby a podobne. Segment zákazníkov, na ktorý je cielený samostatný e-shop sú práve učiteľky, učitelia a rodičia žiakov základných škôl. Tí nájdu v portfóliu mypinbuttons s.r.o. produkty, ktoré môžu svojim deťom a žiakom venovať ako peknú spomienku na každý významný míľnik na ich školskej ceste.

V súčasnosti pôsobí mypinbuttons s.r.o. na dvoch geografických trhoch. Na začiatku bol primárnym trhom český, avšak po expanzii sa na slovenskom trhu podnik veľmi dobre ujal a obrat postupne rastie. Geografické členenie trhu a cieľového zákazníka je pre podnik kľúčové. Dôvodom je fakt, že väčšina produktov obsahuje text alebo motívy, ktoré sú špecifické ku kultúre a zvyklostiam danej krajiny.

Expanzia na zahraničné trhy umožňuje ponúknuť produkt cieľovej skupine v danej zemi. Za predpokladu prispôbenia kultúrnym, ekonomickým a spoločenským faktorom, môže byť expanzia výborný spôsob na zvýšenie obratu firmy a následne celkovej finančnej stability a rastu.

Rozšírenie obchodu na zahraničné trhy je možné realizovať rôznymi spôsobmi, táto bakalárska práca predstavuje návrh spôsobu realizácie expanzie ako projektu, ktorý je realizovaný za pomoci nástrojov projektového manažmentu. Práca sa teda venuje použitiu nástrojov projektového manažmentu priamo v praxi, na reálnom projekte, ktorý sa touto formou realizuje. Zámerom je zlepšenie procesov vo vnútri podniku, ktoré zefektívnia fungovanie firmy a zlepšia tým pôsobenie firmy navonok.

Práca sa skladá z troch častí. V prvej časti sú popísané teoretické východiská a základné pojmy spojené s projektovým manažmentom. Je v nej popísaný pojem projekt, projektový manažment, cyklus projektu, ktorý je podrobne rozobratý na jednotlivé fázy a venuje sa aj plánovacej časti projektu. Druhá časť obsahuje analýzy súčasného stavu,

zamerané na vnútorné ale aj vonkajšie prostredie podniku, spolu s analýzou poľského trhu, ktorá poskytuje dôležité informácie pre samotný projekt.

Tretia časť tvorí ťažisko práce a predstavuje samotný projekt Expanzia do Poľska firmy mypinbuttons s.r.o. Jeho účelom je rozšírenie internetového obchodu firmy na nový trh. V závere práce sú zhrnuté prínosy predstaveného riešenia.

CIEĽ PRÁCE

Bakalárska práca je zameraná na projekt v rámci firmy Mypinbuttons s.r.o., ktorá sa venuje výrobe a predaju odznakov a iných reklamných predmetov prostredníctvom internetového obchodu. Úlohou projektu je expanzia e-shopu na poľský trh.

Hlavným cieľom práce je využitie teoretických znalostí projektového manažmentu, jeho nástrojov a metód v praxi a neskoršie využitie týchto poznatkov pri realizácii projektu expanzie firmy Mypinbuttons s.r.o. do zahraničia. V minulosti firma nevenovala veľkú pozornosť systematickému spracovaniu projektového plánu, keďže nevyužívala výhody realizácie činnosti ako uceleného projektu k realizácii svojich aktivít, ktoré vzhľadom na jej veľkosť bolo možné zvládnuť aj bez rozsiahlej prípravy a dokumentácie. Podnik v súčasnosti rastie a plánuje rozšírenie aj na ďalšie trhy, preto je vhodné vytvoriť projektový plán, ktorý uľahčí postup realizácie projektov a posnaží sa zabezpečiť čo najlepšie výsledky a efektivitu realizovaných aktivít.

Práca si preto dáva za cieľ spracovanie projektu podľa vhodných metód a jej výsledkom bude systematicky spracovaný projektový plán, ktorý zabezpečí hladký priebeh samotného projektu. Tieto poznatky budú užitočné aj v neskorších aktivitách firmy, keďže v budúcnosti bude realizovať ďalšie projekty expanzie na zahraničné trhy.

Práca teda môže slúžiť ako systematický sprievodca k ďalším podobným aktivitám Mypinbuttons s.r.o.

Vedľajším cieľom je analytickej časti práce predstavenie súčasného stavu podniku, jeho silné a slabé stránky a takisto identifikácia príležitostí pre ďalší smer rastu.

Teoretická časť práce je spracovaná formou literárnej rešerše za použitia odbornej literatúry. Postup spracovania sa riadi štandardom IPMA. V ďalšej časti, ktorá skúma súčasnú situáciu je použitá metóda analýzy a následnej syntézy. V návrhovej časti sú použité metódy a nástroje projektového manažmentu, vhodné pre tie ktoré fázy projektu. V práci je použitá metóda logického rámca, rozšírenie logického rámca prostredníctvom analýzy WBS, rozbor zainteresovaných strán, analýza rizík a časová analýza za použitia Ganttovho diagramu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V tejto kapitole je sú popísané východiská, ktoré poskytujú teoretický základ celej práci. Ich pochopenie vedie k orientácii v oblasti projektového manažmentu a takisto k lepšiemu porozumeniu samotnej práce.

1.1 Vymedzenie základných pojmov

Na základe odbornej literatúry sú v tejto podkapitole vysvetlené základné pojmy súvisiace s projektovým manažmentom.

1.1.1 Projektový manažment

Začiatky projektového manažmentu môžeme sledovať až do

Projektový manažment je odlišný od bežnej formy riadenia podniku. Jeho hlavná odlišnosť je časové ohraničenie a pridelenie obmedzených zdrojov k realizácii projektu. Úspešný projektový manažment preto môžeme definovať ako dosiahnutie cieľa projektu, s dodržaním časového limitu, nákladov a ostatných zdrojov. [7],[2]

1.1.2 Projekt

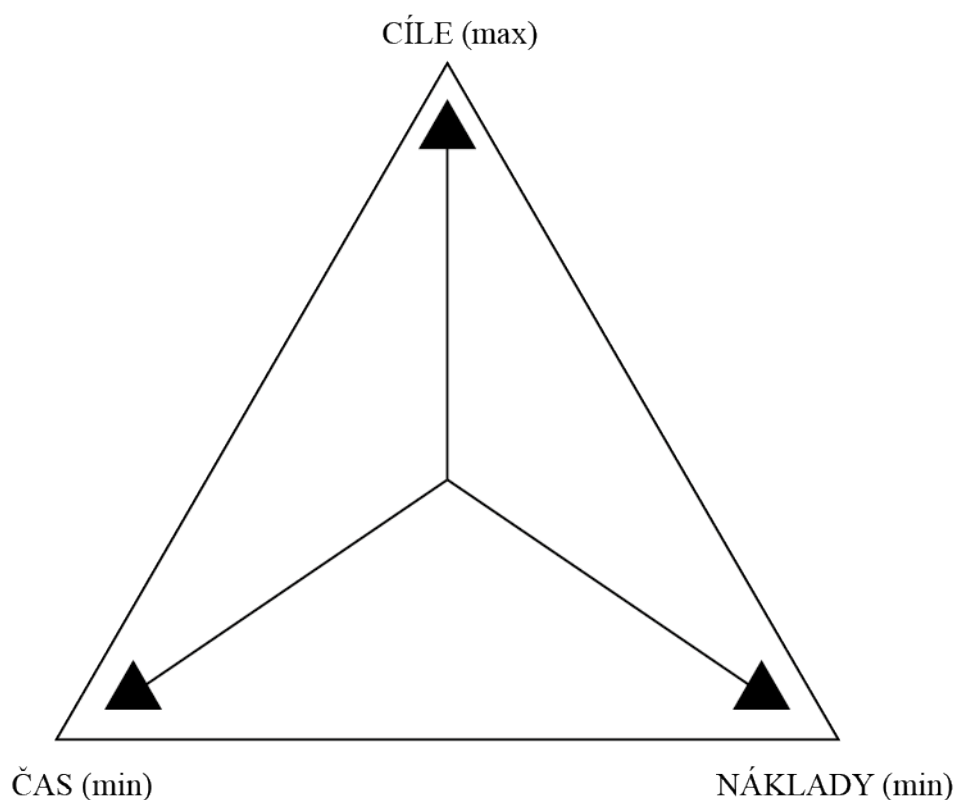
Najdôležitejším prvkom projektového manažmentu je projekt. Definície projektu sa môžu vo svojich doslovných formách odlišovať, avšak zhodujú sa v kľúčových aspektoch. Projekt je určité relatívne krátkodobo vynaložené úsilie pri ktorom sa aplikujú znalosti a metódy. Účelom tohto úsilia je premena materiálnych a nemateriálnych zdrojov na súbor predmetov, služieb alebo ich kombinácie tak, aby bolo dosiahnuté predom stanovených cieľov. Zároveň je projekt procesom, ktorý má svoj začiatok, koniec a presné pravidlá riadenia. [7]

Projekt je teda vždy jedinečný (uskutoční sa len raz), neopakovateľný (aj podobné projekty sa v niečom líšia), dočasný (má začiatok a koniec) a takmer vždy sa na ňom podieľa iný projektový tím. [6]

1.1.3 Trojimperatív

V súvislosti s projektom a projektovými cieľmi sa stretávame s tromi základnými pojmami: cieľ, čas a náklady. Tieto tri veličiny tvoria takzvaný trojimperatív projektového manažmentu a sú medzi sebou previazané. Hlavnou úlohou projektového manažmentu je teda za čo najkratší čas a najmenšie náklady dosiahnuť stanoveného cieľa. [2] Previazanosť týchto prvkov teda znamená, že ak sa v projekte zmení napríklad nejaká požiadavka na cieľ a čas má pritom zostať zachovaný, zmení sa aj tretia veličina, teda náklady na projekt. [8]

Ďalšími veličinami, ktoré pôsobia v projektovom manažmente určuje Svozilová ako „mieru neurčitosti a rizika“ a „kvalitu realizovaných výstupov“. [7]



Obrázok 1: Trojimperatív

(Zdroj: 1. DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podľa IPMA*, 2009)

1.1.4 Úspešnosť projektu

Aj keď môžeme trojimperatív považovať za zhrnutie najdôležitejších veličín v projekte, nie sú to jediné aspekty, ktoré určujú, či je projekt na konci považovaný za úspešný. Takzvané kritériá úspešnosti projektu posudzujú pomerný úspech projektu. Je dôležité, aby boli formulované jednoznačne, zrozumiteľne a aby boli merateľné. Tieto kritériá by sa mali stanoviť na mieru každému novému projektu a môžu sa v jeho priebehu upravovať.

Vo všeobecnosti teda môžeme považovať projekt za úspešný ak projekt správne funguje, sú splnené požiadavky zákazníka, je dodržaný čas a náklady. Takisto sú dôležité aj takzvané mäkké faktory ako vyriešenie konfliktov medzi dotknutými stranami a motivácia projektového tímu. Je dôležité, aby bol v projekte nastavený citlivý manažment a dobrá komunikácia, ktorá zabezpečí úspech projektu aj v prípade, ak nastanú zmeny. [2]

1.1.5 Životný cyklus projektu

Ak uvažujeme o projekte ako o procese zmeny z počiatočného do cieľového stavu[2], od začiatku až po koniec prechádza viacerými fázami. Tieto fázy tvoria životný cyklus projektu. Je potrebné však mať na pamäti, že prílišná konkretizácia životného cyklu môže mať v niektorých prípadoch skôr negatívny efekt kvôli obmedzeniu flexibility, ktorá veľmi potrebná. [2]

1.2 Predprojektová fáza

Pred samotným plánovaním a zahájením projektu je potrebné overiť, či je nápad na projekt zmysluplný a reálny. Účelom predprojektovej fázy je dôkladné preskúmanie príležitostí pre projekt, posúdenie uskutočniteľnosti projektu a následné vyhodnotenie či projekt odporučiť k realizácii alebo nie. [11]

K naplneniu tohto zámeru sa v tejto fáze spracovávajú dva dôležité dokumenty: štúdia príležitostí a štúdia uskutočniteľnosti. [2]

2.1.1 Štúdia príležitostí

Účelom štúdie príležitostí je zistiť, či je momentálne vhodná doba pre zahájenie a realizáciu samotného projektu. V tomto uvažovaní je potrebné zamerať sa na faktory vnútri firmy, ale takisto aj na vonkajšie faktory ako napríklad situácia na trhu, konkurencia alebo očakávaný vývoj týchto faktorov. [2]

1.2.1.1 Cieľ

Pre úspech projektu je kľúčové si pred samotným začiatkom zadať, odkiaľ vychádzame a kam sa chceme dostať. Definícia cieľa, je teda popis toho, akej konkrétnej zmeny má byť dosiahnuté realizáciou projektu. [2]

Aby sa podarilo túto zmenu realizovať, je potrebné si čo najpresnejšie zadať samotný cieľ. Samotná definícia cieľa je pomerne zložitá, ale je veľmi dôležitá. Príliš vágna definícia cieľa môže viesť k neistému výsledku, nedorozumeniam a celkovej nespokojnosti zainteresovaných strán s projektom.

Na správne stanovenie cieľa projektu je vhodné využiť techniku SMART.

Technika SMART

- S — špecifický a špecifikovaný (specific)
Pýtame sa otázku „ČO?“ a zistíme, či je jasné, čo chce projekt dosiahnuť a či je možné to presne popísať.
- M—Merateľný (measurable)
Ako určíme, že projekt dosiahol cieľa? Je potrebné si stanoviť medzivýsledky a takisto indikátory, ktoré nám ukážu ak sa od cieľa budeme vzdďaľovať.
- A—Akceptovateľný (agreed)
Zistíme, či je cieľ prijateľný pre všetky zainteresované strany. Dovoľujú súčasné zákony, normy a predpisy realizáciu projektu?
- R—Reálny (realistic)
Je možné dosiahnuť cieľa so súčasnými zdrojmi, nákladmi a prostriedkami?
- T—Termínovaný (timed)
Musí byť zrejmé, v akom čase má byť cieľ dosiahnutý. [2],[11]

2.1.2 Štúdia uskutočniteľnosti

Cieľ projektu je možné zrealizovať viacerými spôsobmi. Zhodnotenie rôznych verzii a napokon aj realizovateľnosť vybraného riešenia má za cieľ overiť štúdia uskutočniteľnosti. Nadväzuje na štúdiu príležitostí a charakterizuje spôsob realizácie projektu a upresňuje formu projektu. Podrobnejšie špecifikuje cieľ, venuje sa zdrojom a nákladom, navrhuje základný časový plán, rozoberá najhlavnejšie riziká a prínosy.

Výsledkom štúdie by malo byť viacero možných ciest ako realizovať projekt a následne výber najvhodnejšej cesty vzhľadom na povahu projektu a potreby organizácie.

Rozdiely v jednotlivých možnostiach riešenia môžu byť napríklad v termínoch dôležitých míľnikov projektu alebo v rozhodnutí o spôsobe realizácie jednotlivých činností.[11],[2]

2.1.3 Predprojektové úvahy

V niektorých prípadoch, pokiaľ sa jedná o projekt malého rozsahu, je možné nahradiť štúdiu príležitostí a štúdiu uskutočniteľnosti takzvanými predprojektovými úvahami. Tie by mali obsahovať podobné informácie a zamerať sa rovnaké oblasti ako spomenuté štúdie. Mali by sme sa z nich dozvedieť odpovede na strategické otázky projektu. Z týchto úvah by teda malo byť zrejmé kde sa nachádzame, kam smerujeme a kam by nás mal projekt dostať, akú cestu zvolíme aby sme boli úspešní a nakoniec či má zmysel projekt realizovať. [11]

2.1.4 Zainteresované strany

Zainteresované strany projektu, označované takisto pojmom stakeholders, sú jednotlivci alebo skupiny, ktoré majú záujem na úspechu projektu, alebo sú jeho realizáciou, či výsledkom ovplyvnené. Určenie všetkých zainteresovaných strán je jedným z prvých úloh vo fáze prípravy a plánovania. Následne je dôležité identifikovať ich záujmy a stanoviť poradie podľa dôležitosti vo vzťahu k projektu. Podľa významnosti ich môžeme rozdeliť na dve skupiny: primárne a sekundárne. Medzi primárne zaraďujeme jednotlivcov a organizácie úzko spojené so samotným projektom: vlastníci a zamestnanci firmy, súčasní a potencionálni zákazníci a dodávatelia. Sekundárne zainteresované strany

potom zahrňujú verejnosť, inštitúcie politického zriadenia, konkurentov, médiá a občianske združenia. [2],[7]

2.1.5 Riadenie rizík

Na riziká sa prihliada už pri štúdií príležitostí aj pri štúdií uskutočniteľnosti. Aj keď s rizikami pracujeme neustále, je dobré na začiatku projektu vykonať komplexnú analýzu rizík. Tá by mala nasledovať v nadväznosti na plán projektu, aby bolo možné identifikovať všetky významné riziká pre čo najširšie spektrum činností. Postup na čo najpresnejší prístup k rizikám môže byť nasledovný:

1. Identifikácia rizík: Je potrebné identifikovať riziká, ktoré môžu výrazne ovplyvniť úspech projektu. Najčastejšie sa používa metóda brainstormingu v projektovom tíme alebo kontrola podľa checklistu v ktorom sú zahrnuté skúsenosti z prechádzajúcich projektov.
2. Analýza rizík: Snaha posúdiť pravdepodobnosť výskytu určitého nebezpečenstva a odhadnúť predpokladaný nepriaznivý dopad na projekt, najčastejšie vyjadrený vo finančných stratách.

Analýza môže byť kvantitatívna, kedy vyjadríme hodnotu pravdepodobnosti a hodnotu straty číselne, alebo kvalitatívna, kedy vyjadríme pravdepodobnosť a stratu slovnou, alebo prostredníctvom nejakej bodovacej stupnice.

V následnom hodnotení týchto rizík rozhodneme, ktorým rizikám budeme venovať väčšiu pozornosť a ktoré zanedbáme. Vo všeobecnosti môžeme postupovať podľa paretovského princípu 80/20, teda najviac pozornosti budeme venovať najvýznamnejším 20 % rizík: tie dôsledne ošetríme a zvyšok prostriedkov na riziká ponecháme ako prípadnú rezervu.

3. Reakcia na zistené riziká: Cieľom tohto kroku je zníženie celkovej hodnoty všetkých rizík na úroveň, pri ktorej bude mať projekt čo na vyššiu pravdepodobnosť úspechu. Najčastejšie opatrenia, ktoré sa v praxi používajú na minimalizáciu rizika sú:
 - a. Prenesenie rizika: poistenie nepriaznivej udalosti
 - b. Zmiernenie rizika: znížiť hodnotu rizika prostredníctvom navrhnutého opatrenia tak, že jeho dopad na projekt alebo pravdepodobnosť výskytu bude čo najnižšia

- c. Eliminácia rizika: nájsť iné riešenie, ktoré neobsahuje riziko
- d. Vytvorenie rezervy, ktorá bude kompenzovať vzniknutú nepriaznivú udalosť
- e. Vytvorenie plánu B pre prípad, že riziko nastane

Rizikami by sa mal manažment projektu zaoberať počas celého jeho trvania a monitorovať novovzniknuté nepriaznivé vplyvy. [2],[8],[6]

Bežne používaným spôsobom pre hodnotenie rizika v praxi je Metóda RIPRAN™, ktorá sa skladá zo štyroch krokov: identifikácia nebezpečenstva v projekte, kvantifikácia rizík, reakcie na zistené riziká, celkové posúdenie rizík. Pre väčšiu prehľadnosť je vhodné údaje zobrazit' v tabuľke.[8]

Hodnotenie rizík prebieha pomocou nasledujúcich tabuliek:

Tabuľka 1: Hodnotenie rizík pomocou tabuliek

(Zdroj: RIPRAN - Metóda pro analýzu projektových rizik [online].)

	Veľký nepriaznivý dopad na projekt	Stredný nepriaznivý dopad na projekt	Malý nepriaznivý dopad na projekt
Vysoká pravdepodobnosť	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Stredná hodnota rizika SHR
Stredná pravdepodobnosť	Vysoká hodnota rizika VHR	Stredná hodnota rizika SHR	Nízka hodnota rizika NHR
Stredná pravdepodobnosť	Stredná hodnota rizika SHR	Nízka hodnota rizika NHR	Nízka hodnota rizika NHR

Tabuľka 2: Dopady rizík na projekt

(Zdroj: RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik [online].)

Veľký nepriaznivý dopad na projekt VD	Ohrozenie cieľa projektu Alebo Ohrozenie koncového termínu projektu Alebo Možnosť prekročenia celkového rozpočtu projektu Alebo škoda viac ako 20% z hodnoty projektu
stredný nepriaznivý dopad na projekt SD	Škoda od 0,51 do 19,5% z hodnoty projektu Nebo Ohrozenie termínu, nákladov resp. zdrojov na niektoré čiastkové činnosti čo bude vyžadovať mimoriadne zásahy do plánu projektu
Malý nepriaznivý dopad na projekt MD	Škody do 0,5% z celkovej hodnoty projektu Alebo Dopady vyžadujúce určité zásahy do plánu projektu

Tabuľka 3: Prehľad rozdelenia pravdepodobností v percentách

(Zdroj: RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik [online].)

Vysoká pravdepodobnosť VP	Nad 66%
Stredná pravdepodobnosť SP	33 až 66 %
Nízka pravdepodobnosť NP	Pod 33 %

1.3 Projektová fáza

V projektovej fáze je zostavený projektový tím, vytvorený a zrealizovaný plán a celá etapa je ukončená predaním výsledkov. [8]

3.1.1 Zahájenie

Časť zahájenia projektu má za účel rozbehnúť projekt, respektíve je rozhodnuté o spustení zahajovacieho procesu. K tejto etape sa pristupuje až po dôkladnom pracovaní

krokov v predprojektovej fáze. Avšak aj napriek spracovaniu týchto kľúčových krokov je inicializačná fáza sprevádzaná vysokou mierou neistoty, nejasnosti, niektoré predpoklady sú postavené na odhadoch a špekuláciách. Je preto potrebné upresniť a overiť ciele projektu. [2]

V tejto etape projektu je zvyčajne stanovený projektový tím a poverený projektový manažér.

3.1.2 Identifikačná listina projektu

Tento dokument obsahuje upresnenie cieľa projektu a definuje hranice projektu v základných otázkach výsledkov, času a predpokladaných zdrojov. [2]

Presná podoba tohto dokumentu nie je stanovená a každá organizácia má vlastné pomenovanie aj formu. Obvykle však obsahuje

- špecifikáciu cieľov projektu
- termín zahájenia a ukončenia projektu
- míľniky projektu
- predpokladaný rozpočet
- základné podmienky a požiadavky
- názov projektu, dátum, miesto a podpis vyjadrujúci schválenie vedúcim pracovníkom

Je to kľúčový dokument, podľa ktorého sa riadi projektový manažér počas celého trvania projektu. Ak je Identifikačná listina dobre spracovaná, obsahuje všetky potrebné informácie o ciele, termínoch a nákladoch pre projekt, čo zabráni nedorozumeniam v priebehu projektu. [11]

3.1.3 Logický rámec

Logický rámec je ďalší dôležitý dokument v projektovom manažmente. Na jeho vypracovanie slúži takzvaná metóda logického rámca. Táto metóda dáva do súvislosti dôležité skutočnosti o projekte a jej účelom je popísať jeho stratégiu, ale takisto ucelene rieši prípravu, návrh, realizáciu a vyhodnotenie projektu. Táto metóda má niekoľko výhod: prostredníctvom nej vieme presnejšie popísať a špecifikovať cieľ, identifikuje

základné predpoklady a riziká súvisiace s projektom, stanovuje kritériá, podľa ktorých je možné určiť úspešnosť projektu, stanovuje harmonogram projektu. [11]

Má široké pole použiteľnosti a je možné ho vytvoriť pre akýkoľvek projekt.

Pri zostavovaní logického rámca by mali byť prítomné všetky zainteresované strany a výhodou je, že sa dohodnú na konkrétnom spôsobe realizácie a odsúhlasia časový a finančný rámec. Vo finálnom dokumente sú preto následne zohľadnené všetky pohľady zainteresovaných strán.

Pomocou logického rámca je následne možné komunikovať základný zmysel a štruktúru projektu akejkoľvek zainteresovanej strane.

Princípy, uplatnené pri tejto metóde sú potreba merateľnosti výsledkov, práca v tíme a systémový prístup, ktorý spracováva podnety vo vzájomných súvislostiach.

Dokument má formu tabuľky o veľkosti štyroch riadkov a štyroch stĺpcov, v ktorej sú jednotlivé prvky vzájomne logicky previazané. [2]

Tabuľka 4: Logický rámec projektu
(Zdroj: SMOLÍKOVÁ, L.: Projektové řízení (skripta) 2018)

ZÁMĚR	objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Způsob ověření	nevyplňuje se
CÍL	objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
VÝSTUPY	objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
AKTIVITY	zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
			PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY

Vyplňovanie Logického rámca začína od prvého stĺpca, ktorý sa nazýva „strom cieľov“. Je doporučené začať vyplňať pole cieľ, pokračovať vyplnením výstupov projektu, aktivitami a ako posledný vyplniť hlavný zámer projektu.

Následne sa ku každej položke z prvého stĺpca vyplňujú objektívne overiteľné ukazovatele, spôsob overenia týchto ukazovateľov, predpoklady a riziká, ktoré sa viažu k jednotlivým prvkom projektu. [11]

Zámer: Stanovuje príčinu realizácie projektu a odpovedá na otázku, prečo chceme dosiahnuť projektový cieľ. Je to v podstate popis prínosov, ktoré nastanú po realizácii projektu. Väčšinou sa jedná o nie priamo dosiahnuteľnú vec, často ide o dlhodobé ciele alebo stratégiu organizácie. [11], [2]

Cieľ: Popisuje konkrétnu zmenu a odpovedá na otázku čoho chceme v projekte dosiahnuť. Pre projekt musí byť stanovený len jeden cieľ. [2]

Výstupy: Odpovedajú na otázku ako bude dosiahnutý projektový cieľ. Sú tu popísané výsledky, ktoré vzniknú v projekte a projektový tím je za ne zodpovedný. [11]

Aktivity: Činnosti, ktoré je nutné realizovať aby boli dosiahnuté výstupy projektu. V logickom rámci je potrebné uviesť hlavné skupiny činností, bez ktorých by nebolo možné dodať výstupy. [11]

Objektívne overiteľné ukazovatele: Polia v tomto stĺpci uvádzajú ukazovatele, ktoré ukazujú, že bol dosiahnutý zámer, cieľ a výstupy projektu. Pre každý z týchto prvkov je potrebné stanoviť aspoň dva nezávislé ukazovatele. Dôležité je, aby boli merateľné, je preto nutné stanoviť nejakú konkrétnu hodnotu, ktorej dosiahnutím môžeme jednoznačne preukázať splnenie zámeru. [2]

Spôsob overenia: Uvádzajú, ako presne budú ukazovatele zistené, kto za overenie zodpovedá, potrebný čas, náklady a akým spôsobom budú dokumentované. [2]

Predpoklady a riziká: Skutočnosti, ktoré podmieňujú realizáciu projektu sa uvádzajú ako predpoklady. Je potrebné myslieť aj na skutočnosti, ktoré ovplyvňujú projekt negatívne, alebo môžu ohroziť jeho vznik. [2]

Tabuľka 5: Schéma čítania logického rámca projektu
(Zdroj: SMOLÍKOVÁ, L.: *Projektové řízení (skripta)* 2018)

ZÁMĚR	objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Způsob ověření	nevyplňuje se
CÍL	objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
VÝSTUPY	objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
AKTIVITY	zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
			PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY

3.1.4 Plánovanie

1.3.4.1 Analýza WBS

Aby sme neopomenuli žiadnu činnosť, ktorá musí byť v projekte realizovaná, je potrebné rozložiť si jednotlivé aktivity na menšie prvky. Na tento účel slúži metóda WBS (Work Breakdown Structure). Jedná sa o hierarchický rozpad cieľa projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až po prvky najnižšej úrovne, ktoré musia byť vytvorené v priebehu realizácie projektu tzv. pracovné balíky. Pre túto metódu sa najčastejšie využíva zobrazenie vo forme stromu.

Podľa certifikácie IPMA obsahuje každá WBS minimálne tri úrovne pracovných činností: koreň, úroveň výstupov a úroveň pracovných balíkov. Dohromady tak musí byť vo WBS obsiahnutý celý projekt. [11]

1.3.4.2 RACI matica zodpovednosti

Aby projekt prebiehal hladko, je nutné určiť zodpovednosti a kompetencie jednotlivých pracovníkov a členov tímu. Vďaka matici zodpovednosti je možné jednoznačne vymedziť kompetencie zodpovedných osôb vo vzťahu k jednotlivým úlohám alebo pracovným balíkom prebratých z WBS. [8]

Maticu zodpovednosti je možné spracovať ako tzv. RACI maticu, v ktorej sú definované základné typy zodpovednosti:

R—responsible: označuje osobu, ktorá realizuje danú úlohu

A—accountable: kto je manažérsky zodpovedný za výsledok, často podpisuje a schvaľuje dôležité súčasti úlohy

C—consulted: kto má vedomosti, rady a s kým má byť úloha konzultovaná

I—informed: kto má byť o priebehu úlohy informovaný

Pričom platí pravidlo, že celkovú zodpovednosť, teda prívlastok A—accountable by mala ku každej úlohe mať iba jedna osoba. [8],[11]

1.3.4.3 Časové plánovanie projektu

Medzi ďalšie kľúčové aktivity spojené s prípravou projektu je plánovanie času. Pri vytváraní časového plánu je potrebné dbať na celý projektový trojimperatív: teda cieľ, čas a zdroje.

Vytvorenie časového plánu vykonáme v dvoch krokoch. V prvom kroku definujeme všetky činnosti potrebné k realizácii. Následne identifikujeme logické väzby medzi jednotlivými činnosťami. Tieto väzby závisia od technologického postupu a vonkajších faktorov a pre stanovenie časového harmonogramu je potrebné, aby boli realizované v určitom poradí a nadväzovali na seba.

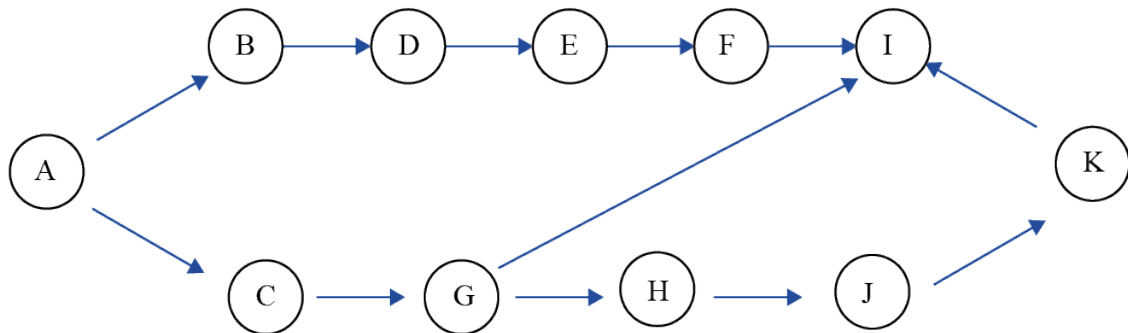
Najbežnejšie metódy použité pri časovom plánovaní projektu sú: sieťové grafy, Ganttov diagram, metóda kritickej cesty. [2]

1.3.4.4 Sieťová analýza

Sieťová analýza je všestranný nástroj, ktorý je možné využiť pri analýze času, zdrojov a nákladov.

Pre grafické zobrazenie aktivít spolu s väzbami, ktoré medzi sebou vytvárajú, môžeme využiť sieťových grafov. Rozlišujeme dva druhy, jedným z nich je uzlovo definovaný a druhý je hranovo definovaný sieťový graf. Šípky medzi jednotlivými činnosťami znázorňujú závislosti konca a začiatku, sú orientované vždy zľava doprava a nie je možné

vytvárať cykly. Všetky aktivity v grafe musia mať časový údaj uvedený v rovnakých jednotkách. Graf má vždy len jeden začiatok a jeden koniec. [12],[2],[6]



Obrázok 2: Sieťový graf s činnosťami v uzloch
(Zdroj: . DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podľa IPMA*, 2009)

1.3.4.5 Míľniky

Míľnik je činnosť s nulovou dĺžkou trvania. Označuje významné udalosti v projekte, ktoré indikujú body kontroly, koniec alebo začiatok ďalšej etapy realizácie projektu. Projektového míľniku je dosiahnuté v momente, kedy je splnená skupina vzájomne súvisiacich úloh. Po dosiahnutí všetkých míľnikov je projekt hotový. [12],[2]

1.3.4.6 Metóda kritickej cesty a PERT

Metóda kritickej cesty (CPM—critical path method) je metóda založená na deterministickom modeli odhadovania. Znamená to, že trvanie všetkých činností je pevne dané a nie je predpoklad, že by sa malo zmeniť. Rozoberá časové hľadisko projektu zobrazeného v sieťovom grafe. Účelom tejto metódy je vytvorenie tzv. kritickej cesty, je to najdlhšia cesta v grafe, od počiatočného ku koncovému uzlu a vyjadruje najkratšiu dobu trvania projektu spojením bezprostredne nadväzujúcich činností bez časovej rezervy. [2],[11]

Potrebné vstupy pre výpočet pomocou metódy CPM:

- činnosti s logickými väzbami zachytenými v sieťovom grafe
- časový odhad k uvedeným činnostiam

- požiadavky na zdroje
- kľúčové míľniky a ich termíny

Časové charakteristiky:

- ZM_{ij} — najskorší možný termín zahájenia činnosti, vychádza z predpokladu, že činnosť nemôže začať skôr, ako skončia všetky predchádzajúce
- KM_{ij} — najskoršie možné ukončenie činnosti, súčet začiatku a doby trvania činnosti
- ZP_{ij} — najneskorší prípustný začiatok činnosti
- KP_{ij} — najneskorší prípustný koniec činnosti, do tohto termínu musí byť činnosť hotová aby nedošlo ku sklzu u nadväzujúcich činností a vo výsledku celého projektu
- Trvanie činnosti — množstvo časových jednotiek priradených k jednotlivým činnostiam
- Trvanie projektu — celková doba od začiatku do konca projektu
- RC — celková rezerva je počet časových jednotiek, o ktoré je možné navýšiť dobu trvania činnosti, bez toho, aby sa zmenilo trvanie celého projektu
- RV — voľná rezerva označuje, o koľko je možné predĺžiť trvanie činností, bez toho, aby sa zmenil najskorší možný začiatok nadväzujúcich činností [2], [13]

Metóda PERT (Program Evaluation and Review Technique) využíva trojčíselný odhad a technika výpočtu spočíva v najpravdepodobnejšej dobe trvania. U tejto metódy, sú doby trvania činností náhodné veličiny, ktoré majú β -rozdelenie. Pre výpočet doby trvania je potrebné priradiť k činnostiam tri odborné odhady:

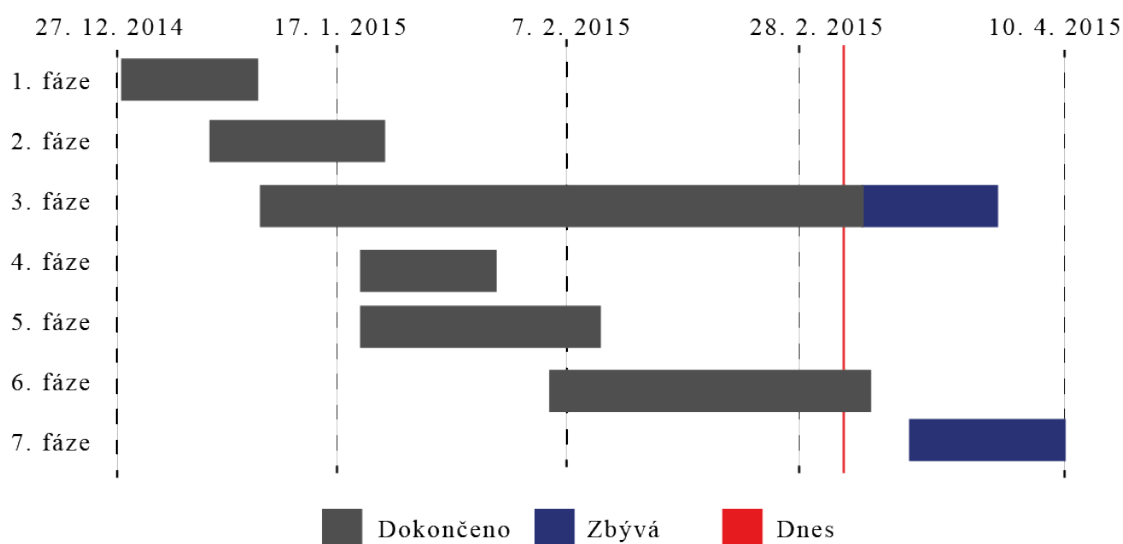
- Optimistický odhad (t_0): predpoklad priaznivých podmienok k realizácii činnosti
- Modálny odhad (t_m): predpoklad bežných podmienok k realizácii činnosti
- Pesimistický odhad (t_p): predpoklad nepriaznivých podmienok

Na základe týchto odborných odhadov je možné vypočítať strednú dobu trvania projektu pomocou nasledujúceho vzorca:

$$T = \frac{t_0 + 4t_m + t_p}{6} \quad [2],[13]$$

1.3.4.7 Ganttov diagram

Gantttove diagramy jednoducho znázorňujú časový priebeh niekoľkých činností, ktoré môžu prebiehať aj súčasne. Je to veľmi dobrý spôsob, ktorý umožňuje prehľadne zobrazit' plánované činnosti v projekte. Horizontálna os zobrazuje plynutie času, zatiaľ čo vertikálne, v postupnosti zhora nadol sú zobrazené jednotlivé činnosti, pričom jedna činnosť je vždy na samostatnom riadku. Tento nástroj je obľúbený z viacerých dôvodov: je pomerne jednoduchý na konštrukciu a nie je potrebná zvláštna kvalifikácia na jeho interpretáciu, okrem kalendárneho plánovania je možné v ňom zobrazit' aj evidenciu vykonanej práce a tým monitorovať ako sa projekt pohybuje v priebehu. Ganttov diagram je v procese plánovania vhodné doplniť o plán zdrojov a nákladov. [6], [11], [8]



Graf 1: Příklad Ganttovho diagramu

(Zdroj: JEŽKOVÁ, Zuzana. Projektové řízení: jak zvládnout projekty, 2013)

1.3.4.8 Analýza zdrojov

Ďalšou aktivitou v procese plánovania projektu je analýza zdrojov, ktorá umožňuje preskúmať zdroje v priebehu celého projektu. Existuje niekoľko dôvodov, prečo je analýza zdrojov dôležitá: vďaka informáciám o potrebnosti zdrojov je možné plánovať

ich dostupnosť, predíde situácii, kedy je zdroj potrebný na viacerých úlohách v rovnakom čase, umožňuje včasné naplánovanie externých zdrojov a pomáha k predvídaní rizík. [6]

Zdroje pre jednotlivé činnosti sa definujú v tabuľke zdrojov s uvedenými informáciami (názov, typ, náklady, jednotky).

Rozoznávame dva typy zdrojov:

Materiálne zdroje: náklady sú udávané na definované jednotky, v priebehu projektu sú spracovávané

Pracovné zdroje: najčastejšie sa jedná o ľudské zdroje, ale pracovný zdroj môže byť aj špecifické zariadenie, pre ktoré je potrebné zaznačiť dostupnosť, každý pracovný zdroj má svoj vlastný kalendár, v ktorom je definovaný pracovný čas, teda dostupnosť kedy je k dispozícii a koľko môže vykonať práce. [11]

3.1.5 Rozpočet

Plánovanie nákladov

Keďže finančné zdroje nie je možné z pohľadu projektového manažmentu považovať za zdroje materiálne, je potrebné sa im venovať samostatne. K tomuto účelu slúži plánovanie nákladov a stanovenie rozpočtu projektu. [11]

Vstupom pre prípravu rozpočtu sú náklady, ktoré vychádzajú z trvania aktivít definovaných v časovej analýze. Náklady môžeme rozdeliť na dva druhy. Priame náklady súvisia úzko s realizáciou konkrétnych aktivít v projekte, napríklad osobné náklady, náklady na materiál a služby, kúpa a prenájom hmotného a nehmotného majetku. Nepriame náklady sú spoločné pre celú organizáciu a nesúvisia s konkrétnym projektom, napríklad náklady spojené s prevádzkovaným budov, časti nákladov na marketing, vedenie a účtovníctvo organizácie, dane a iné poplatky. [2]

Rozpočet je možné zostaviť pomocou rôznych nástrojov a techník odhadov, či matematických postupov:

- Analogický odhad: založený na princípe podobnosti s ostatnými projektami, realizovanými v minulosti
- Expertný odhad: skúsený manažér alebo pracovník tímu odhadne náklady na základe predchádzajúcich skúseností

- Odhad „zdola-hore“: vychádza z činností, ktoré sú najviac konkretizované (pracovné balíky WBS), táto metóda je pomerne presná, ale náročná na čas
- Parametrický odhad: štatistické vyjadrenie vzťahu súčasného a historicky podobných projektov alebo iných premenných [2]

3.1.6 Realizácia

Plánovacia fáza je zakončená prípravou komplexného plánu. Nasleduje fáza realizácie, v ktorej sa vykonávajú naplánované aktivity za účelom splnenia cieľa projektu. V tejto fáze treba takisto operatívne riadiť jednotlivé fázy projektu. Je teda potrebné kontrolovať, ktoré aktivity sú skutočne vykonávané. Následne je treba zistenú skutočnosť porovnať s projektovým plánom a vyhodnotiť aktuálny stav. Pri zistení nezrovnalostí alebo odchýlok, je nevyhnutné vykonať nápravné opatrenia aby nenastal konflikt s princípmi trojimperatívu. [11]

3.1.7 Ukončenie

V poslednej časti projektovej fázy je potrebné projekt riadne ukončiť. V tejto etape sa naplní hlavný cieľ projektu a sú odovzdané finálne výstupy.

Dôležité procesy ukončovacej fázy sú:

- Dokončenie výstupov a odsúhlasenie objednávateľom
- Zdokumentovanie a predanie všetkých poznatkov o projekte [11]

Dokumentácia a znalosti a skúsenosti z projektu tvoria dôležitú časť know-how a môžu sa stať súčasťou konkurenčnej výhody, v prípade interného projektu zase môžu pomôcť k zefektívneniu podnikových procesov. [7]

V rámci ukončenia projektu by malo dôjsť k poďakovaniu všetkým účastníkom, členom projektového tímu a zástupcom zainteresovaných strán. [2]

1.4 Poprojektová fáza

Po ukončení projektu nasleduje poprojektová fáza, ktorej hlavným cieľom je analýza vedomostí a skúseností, ktoré je možné využiť v budúcich aktivitách. Z hľadiska riadenia

rizík a príležitostí projektu, prispievajú takto získané poznatky k úspechu budúcich projektov. [2]

4.1.1 Poučenie z realizácie projektu

Poznatky z priebehu projektu by mali byť zapísané v dokumente, obsahujúcom zoznam rozborov a komentárov. Tie by sa mali zameriavať na:

- Naplnenie cieľa projektu
- Porovnanie plánovaných a dosiahnutých hodnôt merateľných výsledkov
- Uskutočnené riziká v projekte
- Efektivita procesov [7]

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Táto časť sa zaoberá firmou mypinbuttons s.r.o. Popisuje základné informácie o spoločnosti a neskôr analyzuje podmienky pre vstup na poľský trh.

2.1 Mypinbuttons s.r.o.

Firmu mypinbuttons s.r.o. založil jej konateľ Jaroslav Kišš, ktorý tieto podnikateľské aktivity predtým vykonával ako OSVČ. Zmena v podobe vstupu na nový trh je pre firmu prospešná z viacerých dôvodov. Otvára nové možnosti spolupráce a zvyšuje prestíž firmy u potenciálnych partnerov

Štatutárny orgán je tvorený jediným konateľom firmy, ktorý je zároveň zakladateľom spoločnosti.

2.2 Výrobný program

Hlavným produktom, ktorý mypinbuttons s.r.o. predáva sú kovové odznaky na objednávku. Ich predaj prebieha výhradne prostredníctvom e-shopu. Pod hlavičku mypinbuttons s.r.o. spadajú tri internetové obchody, každý má vlastnú obchodnú stratégiu.

Udelejsiplacku.cz je obchod s odznakmi a kľúčenkami a podobnými produktmi na objednávku. Zákazník si na stránke sám nahrá obrázok a upraví podľa jeho potrieb. Zákazníci tu väčšinou nakupujú v malých množstvách, pre osobnú potrebu, svadby alebo na rodinné a iné oslavy.

Plackohraní.cz je obchod s odznakmi a podobnými produktmi zameraný špeciálne na segment základných škôl. V ponuke sú, okrem odznakov na objednávku aj odznaky s vopred vytvorenými motívami k príležitosti konca a začiatku školského roka. Hlavným zákazníkom sú teda učitelia/učiteľky na základných školách, ale takisto aj rodičia detí.

Nejlevnějšíplacky.cz je doména, kde mypinbuttons s.r.o. ponúka odznaky za nízke ceny. Tie sa odvíjajú od dvoch faktorov. Počet kusov musí byť vyšší ako 500 a čím je objednávka väčšia, tým menej stojí jeden kus odznaku. Druhým faktorom je doba dodania, zákazník si môže vybrať, za ako dlho chce mať objednávku doručенú a podľa toho sa odvíja cena.

Firma v súčasnosti pôsobí na českom a slovenskom trhu, kde už má vybudované meno a lojálnych zákazníkov. Český a slovenský trh s odznakmi však nie je nekonečný a mypinbuttons s.r.o. stála pred rozhodnutím akým smerom sa posúvať ďalej. Vedenie firmy dospelo k záveru, že vďaka voľnému Európskemu trhu je možné využiť kapacity firmy a zväčšiť množstvo zákazníkov prostredníctvom rozšírenia svojej pôsobnosti na ďalšie trhy.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je základný nástroj strategického manažmentu. Jej názov vychádza z akronymu anglických slov, ktoré vyjadrujú skúmané oblasti podniku. Skúma podnik z pohľadu vnútorných silných a slabých stránok a vonkajších príležitostí a hrozieb. Tieto faktory navzájom interagujú a SWOT analýza umožňuje preveriť, ako silné a slabé stránky ovplyvňujú príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia organizácie.

2.4 S - (strenghts) silné stránky

Technológia

Mypinbuttons s.r.o. má na svojich doménach jednoduchý grafický nástroj, ktorý pomáha zákazníkovi s procesom nákupu.

Know-how

Keďže výroba odznakov je hlavnou náplňou, firma má v tejto oblasti veľa skúseností a vyvinuté vzťahy s dodávateľmi komponentov.

Česká výroba

Celý proces výroby odznaku sa odohráva v priestoroch brnianskej výroby.

Vzťah so zákazníkom

Za dobu svojej existencie si firma vytvorila základňu spokojných zákazníkov, ktorí sa radi vracajú a odporúčajú produkty svojim známym.

Pro-zákaznícky prístup

Hodnotenia na sociálnych sieťach ukazujú, že pro-zákaznícky prístup patrí k hlavným hodnotám firmy. Je s tým teda spojený dôraz na ústretovosť a kvalitnú komunikáciu zákazníckej podpory.

2.1 W- (weaknesses) slabé stránky

Cena

Cena jednotlivých produktov je vyššia oproti konkurencii.

Sezónnosť

Aj keď stratégia mypinbuttons s.r.o. navrhnutá tak, aby príjmy pokrývali aj menej ziskové obdobia, je sezónnosť na tržbách veľmi citelná.

2.1 O- (Opportunities) príležitosti

Zahraničné trhy

Na niektorých zahraničných trhoch je menšia konkurencia ako na českom.

Trend

Odznaky pretrvávajú v našej kultúre ako doplnok už dlhú dobu, avšak aj tu sa dá využiť módnych trendov a prispôbiť tomu portfólio produktov.

2.2 T- (threats) hrozby

Presýtenosť trhu

Aj keď dopyt po odznakoch je relatívne veľký, na trhu je príliš veľké množstvo firiem ponúkajúcich tento produkt, alebo nejaký substitút.

Politická angažovanosť

Mypinbuttons s.r.o. nie je nijakým spôsobom zaangažované v politickom dianí. Napriek tomu môže byť meno spájané s rôznymi politickými alebo inými ideologickými subjektmi, ktorí boli zákazníkmi firmy.

Finančná kríza

Keďže odznaky nemôžeme považovať za tovar nezbytný k životu, je teda na mieste predpokladať, že jeho spotreba poklesne v časoch zlej finančnej situácie.

Pandémia

Tejto hrozbe čelila mypinutons s.r.o. v predchádzajúcom roku. Príjmy na platforme udelejsiplacku.cz sú tvorené asi z 1/3 veľkými objednávkami na svadby, rodinné a iné oslavy. Na stránke plackohrani.cz je príjem z veľkej časti z objednávok od škôl a učiteľov. Zvyšovanie príjmu teda priamo súvisí so stretávaním ľudí na spoločenských akciách, čo súčasná situácia neumožňuje. Firma však vďaka hľadaniu a využitiu možných príležitostí túto hrozbu v predchádzajúcom roku ustála, situácia je však stále nestabilná a preto je aj naďalej potrebné počítat aj s touto hrozbou.

2.3 Analýza poľského trhu

Poľská republika je európska krajina s 38 miliónmi obyvateľov. Od roku 2004 je členom Európskej únie. Politický systém Poľska má prvky zastupiteľskej demokracie. Prezident je volený priamou voľbou na obdobie 5 rokov s možnosťou jedného znovuzvolenia. Výkonnú moc má vláda vedená premiérom. Parlament v Poľsku je dvojkomorový, tvorí ho snem (poľsky sejm) a senát. Poslanci sú volení pomerovým a senátori väčšinovým systémom. [16]

3.2.1 Ekonomická situácia Poľska

V období 2014–2019 zaznamenalo Poľsko stabilný medziročný rast ukazovateľa HDP, takisto nárast HDP per capita, teda hrubý domáci produkt na obyvateľa. V tomto období takisto poklesla nezamestnanosť. Kvôli stále trvajúcej pandémie koronavírusu nie je

možné s vysokou presnosťou predpovedať budúci vývoj, avšak vychádzame z logickej úvahy, že dobrá ekonomická situácia pred krízou je predpokladom na lepšie zvládnutie krízy samotnej. [17]

Tabuľka 6: Ekonomické ukazovatele

(Zdroj: BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online].)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019*)
HDP (mld. PLN)	1720,43	1800,243	1861,148	1989,351	2120,48	2273,556
HDP per capita (v PLN)	44 705	46 814	48 433	51 776	55 202	59 229
Nezaměstnanost (%)	11,4	9,7	8,2	6,6	5,8	5,2
Reálná mzda brutto (% r/r)	4,7	4,7	3,2	4,9	5,7	4,8
Inflace (% roční průměr)	0	-0,9	-0,6	2	1,6	2,3

3.2.2 Charakteristika poľského trhu a nakupujúcich

Uvedené skutočnosti vychádzajú z bádania medzinárodnej výskumnej spoločnosti Gemius. Realizovaný prieskum prebehol v rozmedzí 18.04 do 26.04.2019, pri počte 1643 respondentov starších ako 15 rokov.

Z analýzy vyplýva, že až 60 % užívateľov internetu nakupuje v poľských e-shopoch, v medzinárodných internetových obchodoch nakupuje 26 %. Dôležitým faktorom pri online nákupe je neobmedzená dostupnosť, neohraničený čas na výber a rozhodovanie o nákupe a pohodlnosť spojená s doručením tovaru domov alebo do kancelárie.

3 NÁVRHOVÁ ČASŤ

3.1 Predprojektové úvahy

Úvodné štúdie príležitostí a uskutočniteľnosti sú vzhľadom na povahu a rozsah projektu spracované formou predprojektových úvah. Výsledkom navrhovaného projektu by mal byť funkčný internetový obchod lokalizovaný pre zahraničný trh. Za predpokladu, že projekt prebehne v stanovenom rozsahu a termíne môžeme očakávať zvýšenie celkového obratu spoločnosti a rozšírenie povedomia. V súčasnosti firma pôsobí na českom a slovenskom trhu a pre svoj ďalší rast je nevyhnutné zvoliť stratégiu, ktorá bude v súlade s víziou firmy, bude reálna a aktuálna. Z analýzy prostredia vyplýva, že poľské prostredie internetového obchodu ponúka veľa príležitostí.

1.3.1 Analýza vplyvu zainteresovaných strán

Identifikácia zainteresovaných strán a následné priradenie významnosti je dôležitou činnosťou v procese plánovania každého projektu. Keďže dotknuté strany sú projektom ovplyvnené, či už priamo alebo nepriamo, je nevyhnutné myslieť na ich dôležitosť a brať do úvahy ich očakávania.

Najvýznamnejšou zainteresovanou stranou je samotná firma mypinbuttons s.r.o. Jedná sa o interný projekt, preto je na mieste považovať dôležitosť tejto strany sa veľmi vysokú. Z toho vyplývajú očakávania, ktoré budú splnené v prípade úspešného ukončenia projektu, splnenia projektového cieľa a zvýšeného obratu, ktorý bude prínosom projektu po jeho dokončení.

Zamestnanci firmy sú ďalšou významnou zainteresovanou stranou. Mypinbuttons s.r.o. má stálych zamestnancov, externých spolupracovníkov a brigádnikov. Ich očakávania sú veľmi podobné: dobré pracovné podmienky, primeraná finančná odmena za ich prácu, nefinančné benefity, profesný rast a dostatok voľného času.

Zákazníkov nakupujúcich v internetových obchodoch mypinbuttons s.r.o. identifikujeme ako ďalšiu dôležitú zainteresovanú stranu. Z pohľadu očakávaní by sme ich mohli rozdeliť do dvoch skupín. Stáli zákazníci očakávajú zákaznícky servis, kvalitu a dobu

dodania na ktorú sú zo svojich predošlých nákupoch zvyknutí. Noví potencionalni zákazníci očakávajú prehľadnosť a jednoduchosť internetového obchodu, kvalitné produkty a čo najnižšiu cenu dodania.

Dodávatelia komponentov a materiálu potrebného k výrobe sú takisto dotknutou stranou z hľadiska fungovania firmy. Ďalšou pomerne významnou skupinou sú stáli a takisto aj noví prepravcovia s ktorými prebieha spolupráca.

3.2 Identifikačná listina

Identifikačná listina poskytuje prehľad kľúčových informácii o projekte. Aj keď nemá záväznú formu, je to prvý dokument prostredníctvom ktorého sa projektový tím zoznami s projektom. Identifikačná listina poskytuje podrobnejšie informácie o celi, čase a predpokladaných zdrojoch.

Tabulka 7: Identifikačná listina projektu
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Identifikačná listina projektu	
Názov projektu	Expanzia mypinbuttons s.r.o. do Poľska
Cieľ	Vytvorenie a spustenie ekvivalentov e-shopov udelejsiplacku.cz a plackohrani.cz na poľskom trhu do plánovaného termínu ukončenia projektu a následné spustenie predaja.
Zámer	Obsadiť miesto na novom trhu a tým zvýšiť obrat o 4 % medziročne.
Plánovaný termín zahájenia	20.4.2021
Plánovaný termín ukončenia	25.5.2021
Plánované priame náklady	1470 eur
Plánované nepriame náklady	95 MD
Projektový manažér	Dominika Kucharíková
Projektový tím	Majiteľ spoločnosti Web developer Marketingová špecialistka Grafička Web dizajnér

Míľniky

Dôležité momenty v projekte sú zaznačené prehľadne v nasledujúcej tabuľke. Míľniky projektu označujú významné udalosti s nulovou dĺžkou trvania. Znamená to teda, že k uvedenému dátumu má byť aktivita dokončená.

Tabulka 8: Míľníky projektu
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Míľníky projektu	
Míľník	Dátum
Projekt zahájený a naplánovaný	22.04.2021
Ocenené produkty	23.04.2021
Spôsoby dopravy zabezpečený	23.04.2021
Zákaznícka podpora zabezpečená	28.04.2021
Hotové preklady	03.05.2021
Marketingová kampaň hotová	05.05.2021
Vypracované Všeobecné obchodné podmienky a Zásady ochrany súkromia	07.05.2021
Založený bankový účet v inej mene	10.05.2021
Spôsoby platby zabezpečený	10.05.2021
Vytvorené e-shopy na webových stránkach	13.05.2021
Grafické úpravy hotové	14.05.2021
Záverečná kontrola hotová	24.05.2021
Ukončenie projektu	25.05.2021

3.3 Riziká

Každý projekt je sprevádzaný istou mierou rizika. Preto je potrebné vopred identifikovať pravdepodobné rizikové situácie a urobiť preventívne opatrenia na minimalizáciu ohrozenia projektu. Analýza rizík je vytvorená pomocou metódy RIPRAN, v štyroch krokoch. Najskôr sú identifikované samotné riziká, ktoré je potrebné kvantifikovať, aby bolo zrejmé, aké veľké ohrozenie predstavujú. Následne sa zostavia opatrenia, ktoré na riziko reagujú a majú snahu ho minimalizovať. Posledným krokom je vyhodnotenie celkovej hodnoty rizikovosti projektu.

3.4 Identifikácia

Nedodržanie stanoveného času

Scenár: Niektorá z činností sa neočakávane predĺži tým sa predĺži celkový čas realizácie projektu. S tým časom rastú aj náklady na projekt a celková nespokojnosť, pričom nedochádza k plánovanému zvýšeniu obratu takže finančné straty sú ešte väčšie. Zároveň vzniká zvýšené riziko nedostupných zdrojov pre stávajúce objednávky.

Vstup nového konkurenta na trh

Scenár: Na poľský trh vstúpi v rovnakom čase výrobca s podobným produktovým portfóliom alebo substitučným výrobkom, tým pádom sa investícia do expanzie nevráti, alebo len v menšej miere. Aj keď toto riziko nie je možné priamo ovplyvniť, treba s ním rátať a pripraviť sa na tento možný scenár

Nedôveryhodnosť e-shopu

Scenár: Toto riziko síce neohrozuje cieľ projektu ako taký, ale pri príprave projektu je možné tejto hrozbe predísť. Internetový obchod bude pre rodeného Poliaka napísaný neprirodzeným jazykom a bude pôsobiť nedôveryhodne. Z toho dôvodu nenakúpi a nebude sa na stránkach ani ďalej zdržovať. Odhalenie tohto problému môže byť zložité, pretože aj napriek sledovaniu návštevnosti a času stráveného na stránkach, nie je možné tento dôvod jednoznačne určiť.

Chyby v preklade

Scenár: Chyby alebo nesprávne výrazy v texte, či označenie produktov nesprávnymi výrazmi. Neodborný preklad odradí potenciálnych zákazníkov.

Chybné Všeobecné obchodné podmienky

Scenár: Všeobecné obchodné podmienky nie sú vhodné na poľské prostredie. Chýbajú tam dôležité údaje, ktoré môžu spôsobiť problémy, ak by vznikol spor medzi zákazníkom a obchodom.

Produkty sa nebudú páčiť cieľovému zákazníkovi

Scenár: Špecifický dizajn produktov si u cieľových zákazníkov nenájde obľubu. Návratnosť investície do expanzie bude nízka.

Cena produktov je príliš vysoká

Scenár: Cena produktov je vyššia ako u terajšej konkurencie a tak zákazník nakúpi inde.

Chybné nápisy na produktoch

Scenár: Zlý alebo nevhodný preklad nápisov na produktoch. Brigádnici v procese výroby nerozumejú poľským nápisom a nevedeli by pri výrobe odhaliť chybu. Poľskému zákazníkovi tak nebudú dávať zmysel.

Zlá interpretácia požiadaviek zákazníka

Scenár: Pri produktoch upravovaných na požiadanie zákazníka bude poznámka, ktorej nebude zodpovedná osoba vo výrobe rozumieť.

Zlá organizácia výroby

Scenár: Proces výroby nebude pripravený na ďalšiu jazykovú variantu a stanú sa chyby pri odosielaní zásielok. Zákazníci budú nespokojní z nesprávnych produktov.

Neviditeľnosť vo vyhľadávaní

Scenár: Z dôvodu nesprávnych kľúčových slov budú stránky zobrazené až na posledných priečkach vyhľadávania a potenciálni zákazníci e-shop neobjavia.

Pandémia

Scenár: Pandémia bude trvať ešte dlho v podobnej intenzite a ovplyvní finančnú situáciu a nákupné správanie u zákazníkov. Keďže odznaky nepatria medzi primárny tovar, s finančnou krízou dopyt po nich klesá. Zároveň veľkú časť segmentu e-shopu

Plackohrani.cz tvoria učiteľky, nakupujúce darčeky pre deti, ktoré kvôli pandémie nechodia do školy.

Zdržanie komponentov u dodávateľa

Scenár: Dodávateľ nedodá v stanovenom termíne komponenty, či už z vlastných dôvodov alebo je to chyba dopravcu. Môže sa však stať, že kvôli tejto chybe výroba spomalí alebo úplne zastaví, prípadne nebude možné odoslať nejakým zákazníkom zásielky, ktoré si objednali.

Nefunkčnosť platobnej brány

Scenár: Pri dokončení objednávky nebude možné ju zaplatiť. Takisto to pôsobí nedôveryhodne.

Nespokojnosť prvých zákazníkov

Scenár: Kvôli chybe pri výrobe alebo odoslaní zásielky, prípadne zdržania u dopravcu budú mať prví zákazníci negatívnu skúsenosť a nebudú odporúčať nákup svojim známym, čo ovplyvní ďalší rozvoj e-shopu na poľskom trhu.

3.5 Kvantifikácia rizík a reakcia na riziká

Tabuľka 9: Kvantifikácia rizík a reakcia na riziká
(Zdroj: vlastné spracovanie)

	Riziko	Scenár	Pravdepodobnosť rizika	Dopad rizika	Hodnota rizika	Opatrenia
1	Vstup nového konkurenta na trh	Nová firma na trhu s podobným portfóliom.	NP	SD	NHR	Kvalitne pripravená marketingová kampaň.
2	Nedôveryhodnosť konečného e-shopu	Obchod bude pre poľského zákazníka neprirodzený.	SP	VD	VHR	Vybrať správneho prekladateľa, ktorý kvalitne preloží všetky texty, správne ich lokalizovať. Umiestniť na e-shop kontakt na zákaznícku podporu.
3	Chyby v preklade	Preklad bude realizovaný neodborne.	NP	SD	SHR	Vybrať kvalitného prekladateľa a zabezpečiť korektúru.
4	Chybné VOP	Všeobecné obchodné podmienky vyhotovené neodborne.	NP	VD	SHR	Neprekladáť VOP z češtiny, ale zaobstarať právnickú agentúru a nechať vypracovať podmienky na mieru.
5	Produkty sa nebudú páčiť cieľovému zákazníkovi	Cieľový zákazník nebude kupovať produkty a nevráti sa investícia.	SP	ND	NHR	Vnímať spätnú väzbu od zákazníkov a rozšíriť ponuku produktov.
6	Cena produktov je príliš vysoká	Príliš vysoká cena z pohľadu zákazníka.	NP	SD	NHR	Nastaviť cenu tak, aby poskytovala požadovaný zisk, ale zároveň aby si našla miesto na trhu.
7	Chybné nápisy na produktoch	Produkty nebudú dávať poľskému zákazníkovi zmysel.	SP	SD	SHR	Vykonať korektúru všetkých prekladov.
8	Zlá interpretácia požiadaviek zákazníka	Poznámka pri objednávke v inom jazyku, môže sa stať, že bude zaslaný nesprávny produkt.	VP	MD	SHR	Špecialista zákazníckeho servisu s dobrou znalosťou poľštiny môže kontrolovať prichádzajúce objednávky a interpretovať požiadavky zákazníkov.
9	Zlá organizácia výroby	Zákazníci budú nespokojní z nesprávnych produktov a ovplyvní to ich vnímanie firmy.	SP	VD	VHR	Je potrebné nastaviť procesy, ktoré budú minimalizovať faktor ľudského zlyhania.

10	Neviditeľnosť vo vyhľadávani	Zákazník firmu nenájde aj pri zadaní správnych kľúčových slov do vyhľadávača.	VP	SD	VHR	Dobre pripravená marketingová kampaň, ktorá zabezpečí povedomie a správne nastavené SEO.
11	Pandémia	Dlhá pandémia by mohla pripraviť domácnosti o príjem.	VP	SD	VHR	Riadiť sa podľa opatrení a v prípade zmeny situácie rýchlo reagovať, prípadne pripraviť náhradný plán.
12	Zdržanie komponentov u dodávateľa	Proces výroby sa spomalí alebo zastaví.	VP	VD	VHR	Zásoba komponentov a včasné objednávanie.
13	Nefunkčnosť platobnej brány	Vyvoláva to nedôveru u zákazníkov.	SP	SD	SHR	Vytvorenie testovacích objednávok, ktoré poukážu na nedostatky.
14	Nespokojnosť prvých zákazníkov	Negatívna skúsenosť s novým e-shopom.	SP	ND	NHR	Dať si zvlášť záležať na prvých objednávkach z nového e-shopu.

3.6 Logický Rámec

Pre úspešnosť projektu je kľúčové, aby všetci členovia projektového tímu a takisto aj zainteresované strany, presne vedeli aké budú výstupy a upresnili svoje očakávania. Pre podrobné zobrazenie kľúčových činností je použitý logický rámec.

3.7 Časová Analýza

Čas je jednou z troch kľúčových veličín v projektovom manažmente, ako bolo spomenuté v úvodnej kapitole. Pri časovej analýze sa projekt rozdeľuje na jednotlivé činnosti. Tým je umožnený lepší časový odhad celého trvania projektu. Úlohy sú zobrazené v Ganttovom diagrame, pre prehľadné ukázanie nadväznosti a dĺžky trvania.

Samotné dĺžky trvania sú stanovené odborným odhadom majiteľa firmy na základe skúseností s podobnými aktivitami pri expanzii internetového obchodu v minulosti. Trvanie jednotlivých činností sú vyjadrené v man-day (MD), teda počet pracovných dní na jedného pracovníka.

7.3.1 Zahájenie projektu

- Vytvorenie projektového plánu
- Zoznámenie s projektovým tímom

Po finálnom rozhodnutí projekt realizovať je na mieste vytvorenie komplexného plánu realizácie, definovanie očakávaní a zostavenie projektového tímu, ktorý sa na spracovaní podieľa.

Odhadovaná doba trvania: 3 MD

7.3.2 Vytvorenie e-shopov na webových stránkach

- výber názvu
- registrácia domén
- vytvorenie e-shopov
- implementácia platobnej metódy

Po výbere vhodných názvov v poľskom jazyku je potrebné overiť dostupnosť domén. Je potrebné, aby boli voľné a neexistoval žiadny e-shop ktorý má podobný názov a zákazníci by si ho mohli pomýliť. V poslednom kroku

Odhadovaná doba trvania: 9 MD

7.3.3 Preklad

- výber prekladateľa
- príprava a kontrola materiálov
- lokalizácia

Potreba zabezpečiť preklad internetových obchodov, ktoré fungujú na českom trhu, následne je potrebné preklady lokalizovať, alebo vybrať agentúru, ktorá tieto činnosti vykoná v jednom kroku.

Odhadovaná doba trvania: 7 MD

7.3.4 Grafické úpravy

- logo

- náhľady produktov do cenníka
- náhľady motívov na e-shop
- spracovanie grafického manuálu
- úpravy fotiek na hlavnú stránku

Dôležité grafické práce súvisiace so samotnou stránkou obchodu, takisto je potrebná úprava textu na produktoch pre poľský trh.

Odhadovaná doba trvania: 15 MD

7.3.5 Obchodné podmienky a informácie o ochrane osobných údajov a spracovávaní cookies

- kontaktovanie právnej agentúry a príprava podkladov
- implementácia na stránky

Keďže e-shop predáva produkty vytvorené na požiadanie zákazníka, je potrebné, aby sa táto skutočnosť premietla v obchodných podmienkach. Je preto potrebné nechať vytvoriť podmienky na mieru. Túto úlohu spracováva právnická agentúra.

Odhadovaná doba trvania: 10 MD

7.3.6 Tvorba ceny produktov

- analýza cien konkurencie
- ocenenie produktov pre poľský trh, prepočítanie ceny na poľské zloté

Odhadovaná doba trvania: 1 MD

7.3.7 Založenie účtu v inej mene

- príprava materiálov pre poľskú banku

Z dôvodu platby v poľských zlotých, je potrebné založenie špeciálneho účtu v tejto mene v niektorej z poľských bánk.

Odhadovaná doba trvania: 12 MD

7.3.8 Spôsoby platby

- výber vhodného spôsobu platby
- zabezpečenie dokumentov a podpísanie zmluvy
- implementácia v e-shope

Nájdenie najvhodnejšieho spôsobu platby a prevádzkovateľa platobných služieb. Pri výbere je treba brať do úvahy úvodné analýzy o zvykoch zákazníkov v poľskom internetovom priestore. Nasleduje príprava dokumentov a podpis zmluvy, do doby trvania tejto úlohy je potrebné zaradiť aj čas celkovej komunikácie s poskytovateľom a samotnú implementáciu na internetových stránkach.

Odhadovaná doba trvania: 16 MD

7.3.9 Spôsoby dopravy

- výber vhodného spôsobu dopravy

Odhadovaná doba trvania: 1 MD

7.3.10 Zákaznícka podpora

- nábor nového zamestnanca
- zaučenie

Pre spokojnosť zákazníkov a zvýšenie dôveryhodnosti e-shopu, je vhodné poskytovať zákaznícku podporu v danom jazyku. Je treba vybrať schopného zamestnanca na čiastočný úväzok so znalosťou poľského jazyka.

Odhadovaná doba trvania: 5 MD

7.3.11 Záverečná kontrola

- komplexná kontrola celého e-shopu a všetkých jeho častí
- zabezpečenie opravy nájdených chýb

Po ukončení všetkých činností spojených s e-shopom je nevyhnutné vykonať záverečnú kontrolu správnosti prekladov použitých na internetových stránkach. Takisto je vhodné zabezpečiť rodeného hovorcu, aby overil celý nákupný proces. Úkon nákupu by mal mať

hladký priebeh, nemali by sa vyskytnúť nezrovnalosti a neprirodzené formulácie. Následne je potrebné krok po kroku opraviť nájdené chyby.

Odhadovaná doba trvania: 7 MD

7.3.12 Marketingová kampaň a SEO analýza

- určenie vhodných kľúčových slov
- príprava marketingovej stratégie

Kľúčové slová je dobré mať pripravené už pred samotným začatím prekladu a poskytnúť ich prekladateľovi, aby boli použité priamo v textoch a pomohli zviditeľniť e-shop vo vyhľadávaní. Niektoré prekladateľské agentúry ponúkajú aj službu vypracovania kľúčových slov. Na konci projektu je spustená marketingová kampaň, ktorej účelom je informovať cieľovú skupinu o možnostiach nákupu v novom e-shope v ich regióne. Príprava by mala bežať už počas trvania projektu, aby mohla byť spustená hneď ako sú dokončené všetky predchádzajúce úlohy.

Odhadovaná doba trvania: 8 MD

7.3.13 Ukončenie projektu a spustenie predaja

- kontrola splnenia cieľa
- ukončenie projektu
- spracovanie poučenia z projektu

Záverečná fáza ukončenia projektu. Kontroluje sa splnenie cieľa, rozpúšťa sa projektový tím a spracovávajú sa poznatky a skúsenosti z ukončeného projektu.

Odhadovaná doba trvania: 1 MD

Tabuľka 10: Náhľad spracovania Ganttovho diagramu
(Zdroj: vlastné spracovanie)

	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne
	20.04.2021	21.04.2021	22.04.2021	23.04.2021	24.04.2021	25.04.2021	26.04.2021	27.04.2021	28.04.2021	29.04.2021	30.04.2021	01.05.2021	02.05.2021	03.05.2021	04.05.2021	05.05.2021	06.05.2021	07.05.2021	08.05.2021	09.05.2021
zahájenie a plánovanie																				
vytvorenie e-shopových stránok																				
výber názvu																				
registrácia domén																				
preklad textov																				
grafika																				
náhľady produktov do cenníka																				
všeobecné obchodné podmienky																				
úprava cien do inej meny																				
fotky																				
založenie bankového účtu																				
platba																				
doprava																				
nájsť zákazníckú podporu																				
zaučenie																				
kontrola správnosti e-shopu																				
marketing a SEO																				
ukončenie a spustenie																				

3.8 Rozpočet

Uvedený rozpočet je odhadovaný, nakoľko v momente písania tejto práce ešte projekt nie je ukončený. Náklady na projekt rozdelíme do dvoch kategórií: priame a nepriame. Priame náklady sú spojené s aktivitami v projekte, nepriame sú spoločné pre celú organizáciu. Náklady, ktoré nebudú započítané v rozpočte, sú platy stálych zamestnancov, pretože činnosti ktoré vykonávajú v rámci projektu sú zahrnuté v ich dennej náplni práce a veľmi obtiažne by sa ohodnocovala doba, ktorú strávia prácou na projekte. Navyše z pohľadu projektu nenesú so sebou žiadne ďalšie finančné náklady.

Nepriame náklady predstavujú zdroje vo forme času interných pracovníkov. Sú vyjadrené v jednotke man-day (MD) a predstavujú súčet požiadaviek na čas interných zamestnancov. Celkovú potrebu časových zdrojov získame súčtom dní jednotlivých aktivít, definovaných v časovej analýze a je to 95 MD.

Priame náklady sú:

Tabuľka 11: Priame náklady (Zdroj: vlastné spracovanie)

činnosť	náklad (€)
preklad	800
grafické úpravy	70
obchodné podmienky	200
založenie účtu v inej mene, sprostredkované cez agentúru	200
záverečná kontrola	200
spolu	1470

3.9 Zhodnotenie súčasného stavu projektu

V dobe písania tejto práce je projekt v realizačnej fáze, ukončenie projektu je naplánované na 25.5.2021. Zatiaľ nie je na mieste hodnotiť projekt ako celok, ale je možné zhodnotiť doposiaľ zrealizované aktivity a spomenúť riziká, ktoré sa v priebehu projektu objavili a bolo potrebné im čeliť.

Zahájenie projektu prebehlo bez komplikácií. Nebol síce realizovaný štandardný kick-off meeting so všetkými členmi projektového tímu, hlavne z dôvodu protipandemických opatrení. Všetci členovia tímu však boli informovaní o zahájení a štruktúre projektu.

Prvým problémom, ktorý sa v priebehu projektu objavil, bola nedostatočná kvalita realizovaných prekladov. Aj napriek dôslednému výberu prekladateľskej agentúry, zváženiu viacerých možností a prihliadnutiu k odporúčaniam, nebola dosiahnutá požadovaná kvalita. Následne bol potrebný ďalší čas a zdroje na opravu vzniknutých chýb a takisto sa pozdržali činnosti, ku ktorým bol preklad potrebný. Aby sa predišlo podobným problémom v budúcnosti, bolo by vhodné nechať vyhotoviť skúšobnú vzorku prekladu, ktorá bude následne kontrolovaná nezávislým prekladateľom. Táto činnosť si síce vyžaduje zdroje a čas naviac, avšak v porovnaní s hrozbami, ktoré môžu nastať, je toto navýšenie prijateľné.

Ďalším problémom, ktorý je úzko spojený s predchádzajúcim, je nedodržanie časového plánu projektu. Dôvodov môže byť viacero. Časové plánovanie jednotlivých činností v projekte bolo spracované formou Ganttovho diagramu a pre stanovenie trvania jednotlivých činností bol použitý odhad projektovej manažérky po konzultácii s vedením firmy. Niektoré činnosti sa však realizovali vo firme po prvý krát a nepodarilo sa odhadnúť ich presné trvanie. V budúcnosti však bude na základe dokumentácie tohto projektu možné lepšie odhadnúť jednotlivé činnosti. Takisto by mohlo pomôcť plánovanie časových rezerv v prípravnej časti projektu a použitie metódy kritickej cesty, na základe ktorej by bolo možné lepšie identifikovať kľúčové činnosti.

V tomto projekte nedošlo k použitiu niektorých metód spomenutých v úvodnej kapitole tejto práce. Jednou z nich je RACI matica zodpovednosti. Tá nebola vypracovaná, pretože sa na začiatku javila ako zbytočná, keďže členovia projektového tímu spolupracovali už pred zahájením projektu a kompetencie a zodpovednosť sa zdali jasne rozdelené. Pri realizácii jednotlivých úloh však nastali situácie, ktoré si vyžadovali zapojenie viacerých členov tímu a pre rozhodovanie by uľahčilo, ak by boli zodpovednosti a kompetencie rozdelené vopred jasnejšie.

Použitie metódy kritickej cesty a jasné rozdelenie postavenia členov projektového tímu k jednotlivým úlohám by mohlo pomôcť k lepšiemu prioritizovaniu úloh a tým k efektívnejšiemu využitiu zdrojov a celkovej efektivite realizovaných činností.

Po ukončení celého projektu by bolo preto vhodné vypracovať záverečný dokument, v ktorom budú spomenuté identifikované komentáre a odporúčania. Následne by tieto skutočnosti mali byť zorganizované a analyzované s cieľom určiť dôvody ich vzniku. Dokumentácia by mala byť uložená na určenom mieste a použitá pri príprave budúcich projektov.

3.10 Prínosy navrhnutého riešenia

Projekt expanzie do Poľska je spracovaný podľa vybraných metód projektového manažmentu a podobný prístup môže byť využitý aj na projektoch v rámci organizácie v budúcnosti.

Navrhovaný postup vybraného riešenia berie do úvahy veľkosť podniku, jeho silné a slabé stránky a dostupné zdroje. Forma spracovania umožňuje prehľadnejšie riešenie projektu, obsahuje podrobný rozpis realizovaných aktivít a tým uľahčuje prácu vedeniu firmy. Vďaka načrtnutému rozdeleniu úloh je možné projekt lepšie organizovať a vzniká priestor na lepšiu komunikáciu medzi jednotlivými členmi projektového tímu a zainteresovanými stranami. V neposlednom rade môže byť postup navrhnutého riešenia použitý na podobných projektoch v budúcnosti, na expanziu na ďalšie európske trhy. Vďaka systematickému prístupu je možné zhodnotiť samotný projekt ako celok, alebo postupne každú z jeho častí. Postrehy a ponaučenia, ktoré by mali nasledovať v poprojektovej fáze, umožňujú rozobrať prácu na projekte. Na základe záverečného hodnotenia môžu byť vypracované návrhy na zlepšenie budúcich projektov za účelom zlepšenia efektivity práce a rozdelenia zdrojov.

ZÁVER

Uvedená bakalárska práca je rozdelená do štyroch častí. V prvej časti bol definovaný hlavný cieľ práce, ktorým bolo použitie metód projektového manažmentu v praxi, konkrétne na projekte Expanzia do Poľska firmy mypinbuttons s.r.o. Vedľajším cieľom je vypracovanie projektovej dokumentácie pre uľahčenie realizácie projektov zameraných na expanziu do európskych krajín. Nasledujúce tri kapitoly práce sú venované naplneniu týchto cieľov.

V prvej kapitole bol definovaný samotný projektový manažment a súvisiace pojmy. Na základe odbornej literatúry boli vysvetlené trojimperatív projektu, životný cyklus projektu, jeho jednotlivé fázy a cieľ projektu. Následne boli predstavené niektoré metódy projektového manažmentu ako metóda logického rámca, identifikačná listina, metóda WBS, RACI matica, metóda kritickej cesty, Ganttov diagram. Metódy boli predstavené a bolo popísané ich použitie. Vybrané metódy boli následne použité v návrhovej časti tejto práce.

V analytickej časti bola predstavená spoločnosť mypinbuttons s.r.o. od jej vzniku až po súčasnosť. Jedná sa o malý brniansky podnik, ktorý predáva kovové odznaky na mieru prostredníctvom e-shopu. Pomocou SWOT analýzy boli podrobne rozobraté silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby pre samotnú spoločnosť. Z analýzy a následnej syntézy vyplynulo, že expanzia na nové trhy sa javí ako jedna z možných stratégií k výšieniu obratu a celkového povedomia o firme. Ďalej sú poskytnuté informácie o poľskom trhu. Tieto informácie poskytujú dôležitý vhľad do súčasného stavu poľského e-commerce priestoru.

Návrhová časť tejto práce je venovaná samotnému projektu Expanzia do Poľska. Sú v nej použité vybrané metódy predstavené v teoretickej časti práce. Na základe predprojektových úvah bolo rozhodnuté o realizácii projektu. Na základe analýzy vplyvu zainteresovaných strán boli identifikovaní dôležití priami aj nepriami účastníci projektu. Nasledovalo vypracovanie identifikačnej listiny, kde sú uvedené dátumy zahájenia a ukončenia projektu. V tabuľke míľnikov boli identifikované kľúčové body spolu s určeným časom dokončenia, potrebné pre prehľadnosť a následnú časovú analýzu.

Riziká, ktoré sa môžu v priebehu projektu objaviť, boli analyzované za použitia metódy RIPRAN a týmto spôsobom boli kvantifikované. Ku každému riziku bol popísaný možný scenár ohrozujúci projektový cieľ a zámer projektu. V prehľadnej tabuľke boli riziká zhrnuté, bolo k nim priradené ohodnotenie a navrhnutý spôsob ošetrovania každého rizika.

Následná časová analýza rozoberá jednotlivé činnosti v projekte. Pre prehľadné zobrazenie bol použitý Ganttov diagram, ktorý umožňuje zobrazenie jednotlivých činností na časovej ose a tým dáva možnosť sledovať projekt počas celého času trvania.

Pre určenie rozpočtu projektu boli stanovené priame a nepriame náklady na projekt. Priame náklady boli vyčíslené v eurách, nepriame náklady odhadujú použitie interných zdrojov, teda času zamestnancov firmy, vyjadrených v man-day, teda pracovných dňoch na jedného zamestnanca. Následne je zhodnotený doterajší priebeh projektu, s návrhmi na zlepšenie budúcich projektov podobného charakteru.

Projekt je realizovaný interne vo firme mypinbuttons s.r.o. Požiadavkami na projekt bolo maximálne využitie vlastných zdrojov firmy a minimalizácia nákladov spojených s externou realizáciou projektu. Výstupom návrhovej časti práce je projektový plán, ktorý v sa v uvedenej forme v súčasnosti realizuje. Verím, že práca nájde svoje praktické využitie aj v budúcnosti a vedenie firmy bude využívať nástroje projektového manažmentu k zlepšovaniu efektivity práce a na základe poznatkov bude môcť predchádzať rozličným problémom, čím uľahčí a zrýchli svoj ďalší rast.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

1. ARKER, S. Projektové řízení v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.
2. DOLEŽAL, J., LACKO, B., MACHÁL, P. Projektový management podle IPMA. 1 vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
3. HYNDRÁK, K. Microsoft Office project – Hotová řešení. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1681-4.
4. McCONNELL, S. Odhadování softwarových projektů. 1. vyd. Computer press, 2006. ISBN 80-251-1240-3.
5. NEWTON, R. Úspěšný projektový manažer. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
6. NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0. Available also from: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:c8ff3c00-4c90-11e5-8851-005056827e51>
7. SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 80-247-1501
8. SMOLÍKOVÁ, L. Projektové řízení - skripta
9. FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Restart: průvodce podnikatelským minimalismem*. V Brně: Jan Melvil, 2010. Žádná velká věda. ISBN isbn:978-80-87270-04-2.
10. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2015, 138 s. : portréty, grafy. ISBN 978-80-247-5321-8.
11. JEŽKOVÁ, Zuzana. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, [2013?]. p. 32. ISBN 978-80-905297-1-7. Available also from: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:fe86e0f7-22fe-4781-acb3-0268883163d2>
12. ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0. Available also from: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:e091e5f0-a401-11e7-ae0a-005056827e52>

13. KOLČAVOVÁ, Alena a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-463-X. Available also from: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:d8faf9d0-5028-11e7-b03f-005056827e52>
14. DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5. Available also from: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:779b3920-d907-11e8-bc37-005056827e51>
15. RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik. RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik [online]. Copyright © Všechna práva vyhrazena [cit. 22.05.2021]. Dostupné z: <https://ripran.cz/tabulky.html>
16. Poland | European Union. EUROPA - European Union website, the official EU website [online]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland_en
17. Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled| BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 22.05.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/#section-6edb8bb6-9188-40e9-8dea-c0ed4cd3f493>

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok 1: Trojimperatív (Zdroj: 1. DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podľa IPMA, 2009).....	13
Obrázok 2: Sieťový graf s činnosťmi v uzloch (Zdroj: . DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podľa IPMA, 2009)	25

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabulka 1: Hodnotenie rizík pomocou tabuliek (Zdroj: RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik [online].).....	18
Tabuľka 2: Dopady rizík na projekt (Zdroj: RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik [online].).....	19
Tabuľka 3: Prehľad rozdelenia pravdepodobností v percentách (Zdroj: RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik [online].).....	19
Tabuľka 4: Logický rámec projektu (Zdroj: SMOLÍKOVÁ, L.: Projektové řízení (skripta) 2018)	21
Tabuľka 5: Schéma čítania logického rámca projektu (Zdroj: SMOLÍKOVÁ, L.: Projektové řízení (skripta) 2018).....	23
Tabuľka 6: Ekonomické ukazovatele	35
Tabulka 7: Identifikačná listina projektu (Zdroj: vlastné spracovanie).....	39
Tabulka 8: Míľníky projektu (Zdroj: vlastné spracovanie).....	41
Tabulka 9: Kvalifikácia rizík a reakcia na riziká (Zdroj: vlastné spracovanie)	45
Tabuľka 10: Náhľad spracovania Ganttovho diagramu (Zdroj: vlastné spracovanie)	51
Tabuľka 11: Priame náklady (Zdroj: vlastné spracovanie)	53

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf 1: Příklad Ganttova diagramu (Zdroj: JEŽKOVÁ, Zuzana. Projektové řízení: jak zvládnout projekty, 2013).....	27
--	----